



I PROGETTI

Progetto Le Boterf

Guy Le Boterf **Per sviluppare le competenze dei professionisti**

Una delle sfide più importanti, che sottende la complessa rete dei servizi e dei progetti provinciali, consiste nello scommettere sullo sviluppo di una comunità professionale di valore. Docenti, formatori, orientatori, statistici, psicologi, economisti, mercato-lavoristi, sociologi, progettisti, ricercatori, operatori dei servizi per l'impiego, esperti di immigrazione, di pari opportunità ..., tutti con un solido radicamento sul territorio, buone basi sulle teorie e le pratiche della formazione, un occhio alle politiche del lavoro più lungimiranti in ambito europeo e molta voglia di accrescere le proprie competenze. Una scommessa portata avanti con un lavoro di costruzione attento e sistematico, fatto di stimoli e di strategie articolate, volte soprattutto a individuare rotte, tracciare percorsi e dare svolte strategiche. Perché la professionalizzazione degli attori chiave nel nuovo millennio non può essere forzata ma può essere sostenuta, fissando mappe condivise e creando le condizioni favorevoli ai percorsi e alle dinamiche di professionalizzazione, purché diano garanzia di una ricaduta costruttiva per la comunità locale.

Per dare solide basi teoriche a questa sfida è stato scelto uno degli esperti più accreditati a livello europeo, Guy Le Boterf¹, che opera a Parigi. Egli ha accettato di stabilire uno stretto rapporto con la comunità professionale della Provincia di Firenze. Dal Novembre 2002 Le Boterf ha tenuto una serie di incontri seminariali con gli attori della provincia per costruire un percorso di approfondimento sul tema dello sviluppo delle competenze professionali come strumento di professionalizzazione.

Consapevole della necessità di ragionare sulla base di mappe concettuali ben strutturate e realisticamente utilizzabili nelle *situazioni professionali*, Le Boterf ha consolidato alcune *piattaforme di significato*, per dare forma ad un linguaggio comune e creare le condizioni di un relazionarsi, allargato agli altri produttori e gestori di sapere specifico.

Cresciuto nell'esperienza trentennale di analista delle organizzazioni e di consulente per la gestione delle risorse umane, Le Boterf ha realizzato studi ed interventi organizzativi in alcune delle più importanti imprese francesi (USINOR). Egli parte dal

¹ Tutte le citazioni contenute nell'articolo sono estratte da: Guy Le Boterf, *Developper la competence des professionnels*, Edition d'Organisation, 2002, Paris.





presupposto che "... le imprese e le organizzazioni devono poter contare non solo sulle procedure, ma anche su persone capaci di agire in maniera adeguata in situazioni complesse e, spesso, inedite".

Le Boterf ricorda come spesso un consumatore ha bisogno di fidarsi del ristorante di quartiere di cui conosce il proprietario e del fornaio all'angolo da cui preferisce comprare il pane. Di fronte a questo bisogno di fiducia le imprese e le organizzazioni hanno risposto cercando di aumentare il numero dei dispositivi automatici e adottando procedure certificabili per aumentare il controllo sul processo e la standardizzazione. La qualità e la sicurezza ne hanno tratto vantaggio. Si è capito che le procedure sono indispensabili e la loro generalizzazione porta notevoli benefici in termini di efficienza. Intanto però "...cominciano a mostrarsi i limiti di questo approccio, che fornisce garanzie elevate ma difficilmente migliorabili (...)."

A questo proposito, le Boterf sottolinea che "...l'eccesso di procedure paralizza l'iniziativa personale (...) i supporti automatizzati possono deresponsabilizzare le persone o diminuire la loro vigilanza. Il mettere tutto sotto controllo può impedire la flessibilità (...). E' vero che solo l'essere umano può commettere errori, ma è anche vero che solo lui può correggerli. La professionalità sta diventando, quindi, una delle preoccupazioni principali delle imprese. La fiducia non può che fondarsi sul mantenimento di una combinazione adeguata fra procedure, supporti informatizzati e competenze, sia individuali che collettive."

Ma Le Boterf propone di andare oltre: "... un approccio più ampio permette di riscoprire il soggetto portatore e produttore di competenze. (...) le competenze non sono nulla al di fuori delle persone che le posseggono."

Dalla visione di ciò che dovrà essere un professionista nei prossimi anni, emerge non soltanto la necessità di un ritorno al soggetto, ma anche lo sforzo di Le Boterf per contribuire a questo processo. Sforzo che origina, ad esempio, l'interesse a distinguere tra l'azione che svela la competenza e le risorse necessarie alla sua realizzazione: "...Questa dotazione è duplice: ciò che è patrimonio della persona (conoscenze, abilità, qualità, esperienze, capacità cognitive, risorse emotive ...)" e ciò che è proprio del suo ambiente (banche dati, reti di esperti, reti di documentazione ...). Ogni azione realizzata con competenza è il prodotto di una combinazione di risorse. La ricchezza e l'autonomia di un buon professionista risiedono nel saper trovare questa combinazione (...) il processo di combinazione sfugge alla visibilità e non corrisponde ad una programmazione sequenziale (...) Si può solo intervenire sulle condizioni che lo facilitano e sarebbe illusorio volerlo controllare". Non esiste per Le Boterf "...un solo modo di essere competenti in rapporto ad un problema o ad una data situazione. Sono sempre possibili condotte diverse."

E tuttavia la competenza si riconosce per la sua struttura di base: risulta sempre da una "combinazione" di risorse, poste in essere per gestire con efficacia una situazione di lavoro: "... Il sapere combinatorio è al centro di ogni competenza."

E' qui che Le Boterf mette in campo la visione prospettica di una "... gestione della professionalità in termini di *navigazione professionale*."





In quest'ottica l'impresa deve saper coniugare i suoi progetti e i suoi vincoli con i progetti dei professionisti: in contesti permanentemente instabili la pianificazione delle carriere deve lasciare il posto al "... *saper viaggiare* per uscire dagli itinerari prefissati, senza tuttavia cedere al vagabondaggio. I percorsi erratici, portano al naufragio e giungono all'esclusione."

Se la costruzione delle competenze è al centro della soggettività, l'acquisizione della professionalità non può essere imposta. Chi deve organizzare e gestire l'impresa o il servizio, dovrà "... *saper pilotare* e non solo controllare. Nessuno può venire professionalizzato. Solamente ogni singola persona può professionalizzarsi, se lo desidera, se ne ha la capacità e i mezzi."

La gestione dei processi di professionalizzazione agisce per mezzo dell'*influenza*. Aiutare a fissare una mappa condivisa e le condizioni favorevoli ai percorsi e alle dinamiche di professionalizzazione. Queste sono le caratteristiche del management che deve essere inventato e poi sperimentato, con nuovi strumenti di pilotaggio e nuove regole del gioco."

Calendario degli incontri seminariali con Guy Le Boterf

5, 6, 7 novembre 2002

La definizione delle competenze
Competenze e formazione
Bilancio, valutazione e certificazione delle competenze

20, 21, 22 gennaio 2003

Definizione di competenza
Competenze e percorsi professionali

8, 9 maggio 2003

Professionalizzazione e formazione
Qualità della formazione





Presentazione Le Boterf, novembre 2002

LE BOTERF CONSEIL
guyleboterf@wanadoo.fr

LA COMPETENZA Ipotesi di lavoro

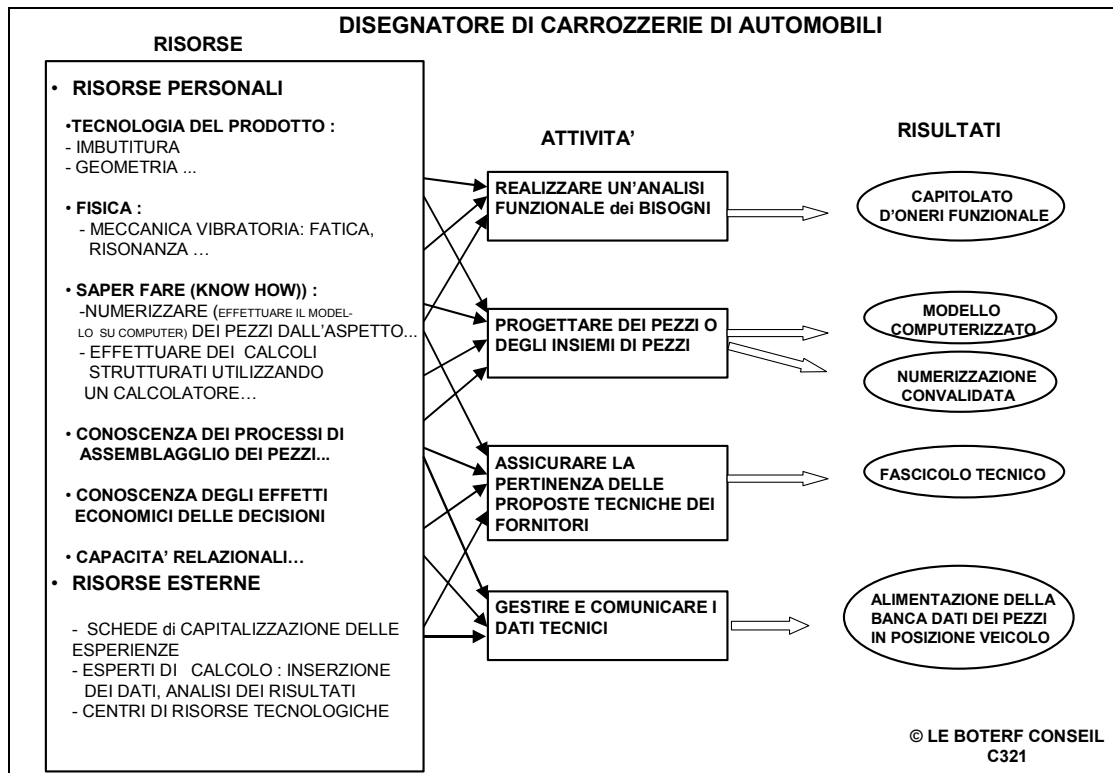
(Firenze, 4 – 8 novembre 2002)

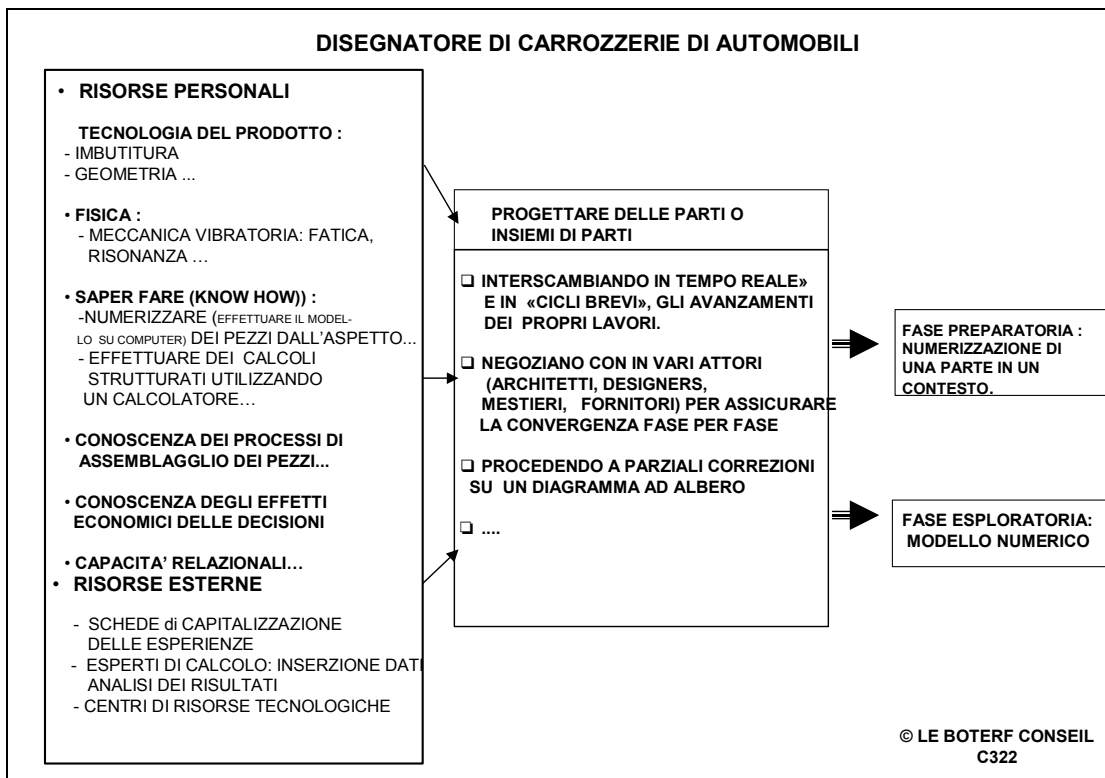




CHE SIGNIFICA « SAPER AGIRE CON COMPETENZA » ? COSA SI INTENDE PER «COMPETENZA» ?

T 3







Qualche conseguenza pratica

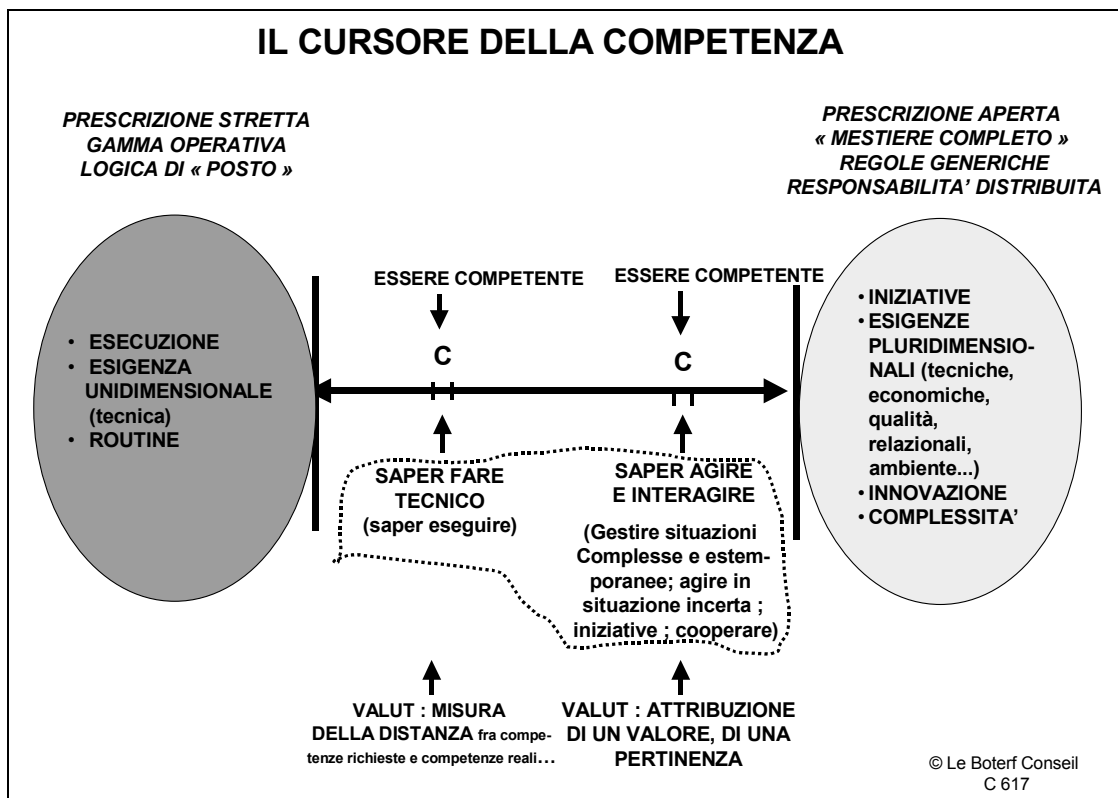
1. « ESSERE COMPETENTE » ≠ « AVERE DELLE COMPETENZE »
2. DISTINGUERE :
 - VALUTARE LE PERFORMANCE
 - VALUTARE LA PADRONANZA NELLE SITUAZIONI PROFESSIONALI (= PRATICHE PROFESSIONALI)
 - VALUTARE LE COMPETENZE/RISORSE
3. PROGETTARE LE « VALUTAZIONI DELLE PRATICHE PROFESSIONALI » PIU' PROSSIME ALLE « SITUAZIONI DI LAVORO »
4. FARE ACQUISIRE DELLE RISORSE ≠ « ALLENARE » A COMBINARE E MOBILIZZARE DELLE RISORSE (CONOSCENZE, COMPETENZE...)
5. NON SI PUO' ESSERE COMPETENTI DA SOLI
 - ARTICOLARE « GESTIONE DELLE COMPETENZE » E « GESTIONE DELLE CONOSCENZE » (« KNOWLEDGE MANAGEMENT »)
 - FACILITARE LA COOPERAZIONE
6. DISTINGUERE E COLLEGARE I « REFERENTIELS DELLE COMPETENZE » ED I « REFERENTIELS DELLE SITUAZIONI PROFESSIONALI »

© Le Boterf Conseil
C162

Quali relazioni fra « competenza » e « organizzazione di lavoro » ?

© Le Boterf Conseil
T57

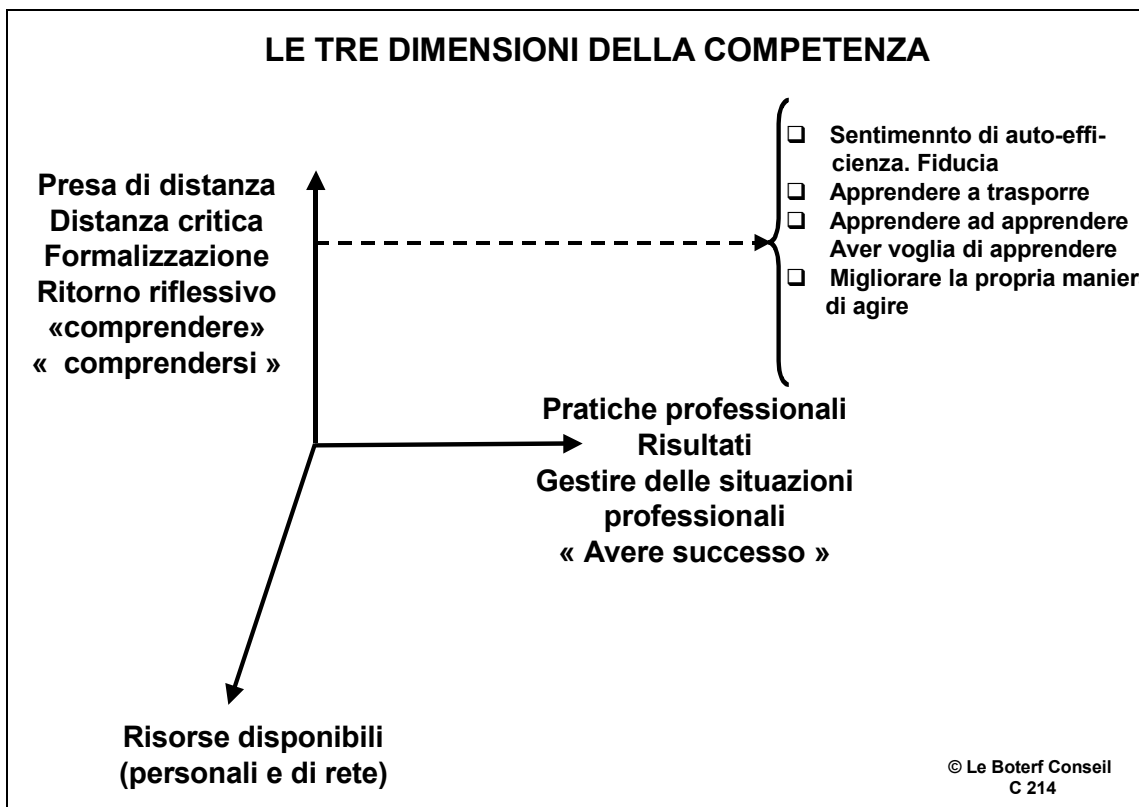




L'ANALISI DELLE PRATICHE

T 49





CHE COSA E' UN « PROFESSIONISTA » ?

T 67





AVERE FIDUCIA NELLA COMPETENZA DEI PROFESSIONISTI

© Le Boterf Conseil
T65

IL PROFESSIONISTA

⇒ **IL CLIENTE PUO' AVERE FIDUCIA IN LUI POICHE' :**

- NON TRASCURERA' NIENTE DI IMPORTANTE DELLA SITUAZIONE DEL CLIENTE**
- NON TRASCURERA' NIENTE DI IMPORTANTE DELLA SITUAZIONE- PROBLEMA E DEL SUO CONTESTO**
- SAPRA' FAR FRONTE ALL'IMCOMPLETEZZA DELLE PRESCRIZIONI SAPRA' PRENDERE DELLE INIZIATIVE PERTINENTI**
- E' AGGIORNATO SULLO « STATO DELL'ARTE » DEL MESTIERE**
- SAPRA SPIEGARE PERCHE' E COME AGISCE**
- SAPRA' APPRENDERE DALLA PROPRIA ESPERIENZA**
- SAPRA' MOBILIZARE UNA RETE PROFESSIONALE DI RISORSE**
- RISPETTERA' LE REGOLE ETICHE E DEONTOLOGICHE**

© LE BOTERF CONSEIL
CM 103



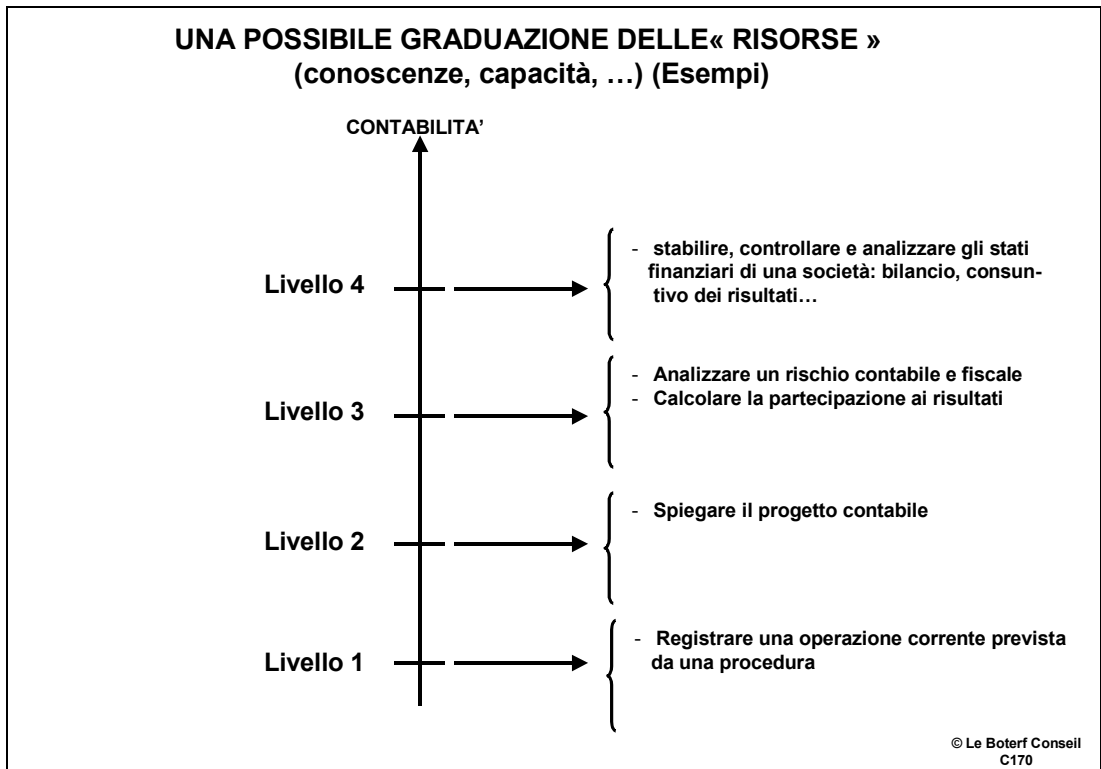
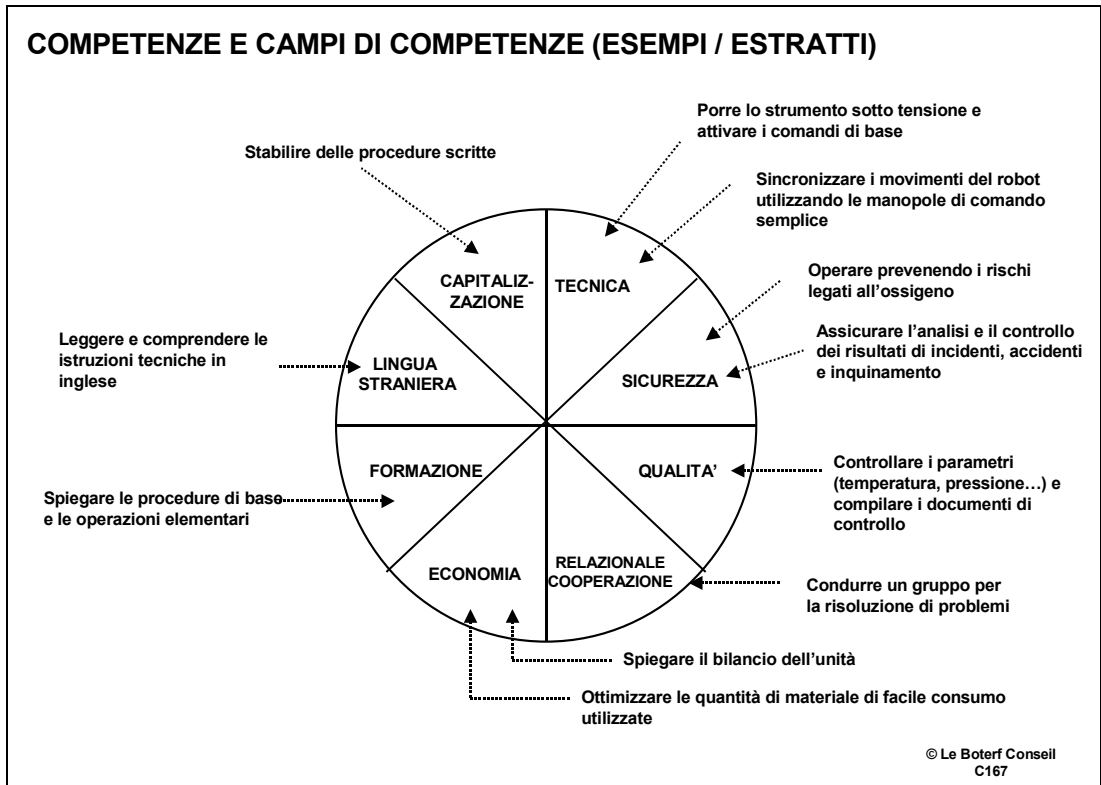


QUALI « SCHEMI DI RIFERIMENTO » ?

REFERENTIELS

T62



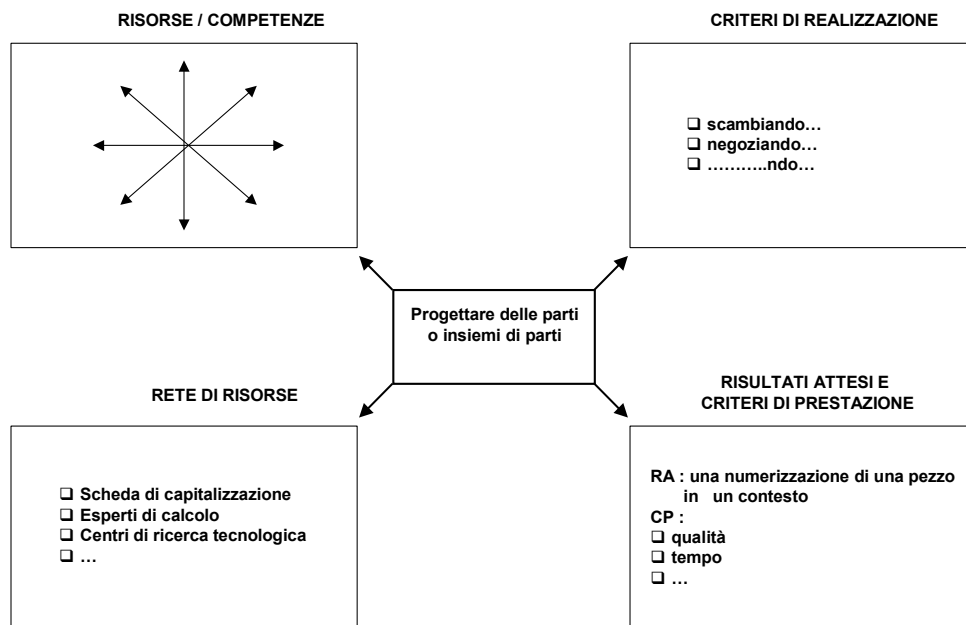




LO « SCHEMA DI RIFERIMENTO » : UN INSIEME DI « CONNESSIONI »

© Le Boterf Conseil
C244

UN INSIEME DI « CONNESSIONI » : ESEMPIO



© Le Boterf Conseil
C245





Quali « percorsi di professionalizzazione » ?

© Le Boterf Conseil
T58

COSTRUIRE LE COMPETENZE ATTRAVERSO LA «NAVIGAZIONE PROFESSIONALE»

T42



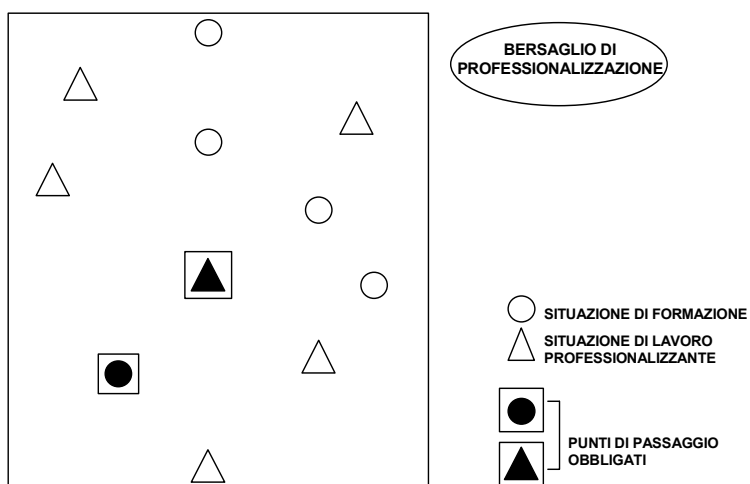


TRE CONVINZIONI

1. **NON SI POSSONO PROFESSIONALIZZARE LE PERSONE:
SOLTANTO LE PERSONE POSSONO
PROFESSIONALIZZARSI**
2. **NON CI SI PROFESSIONALIZZA SOLTANTO PARTECIPANDO
AD AZIONI DI FORMAZIONE MA ANCHE ATTRAVERSO
L'ESPERIENZA DI SITUAZIONI PROFESSIONALI ED EXTRA
PROFESSIONALI**
3. **I PERCORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE DEVONO
CONIUGARE :**
 - I BISOGNI E I PROGETTI DELL'AZIENDA
 - CON I BISOGNI E I PROGETTI DEGLI INDIVIDUI

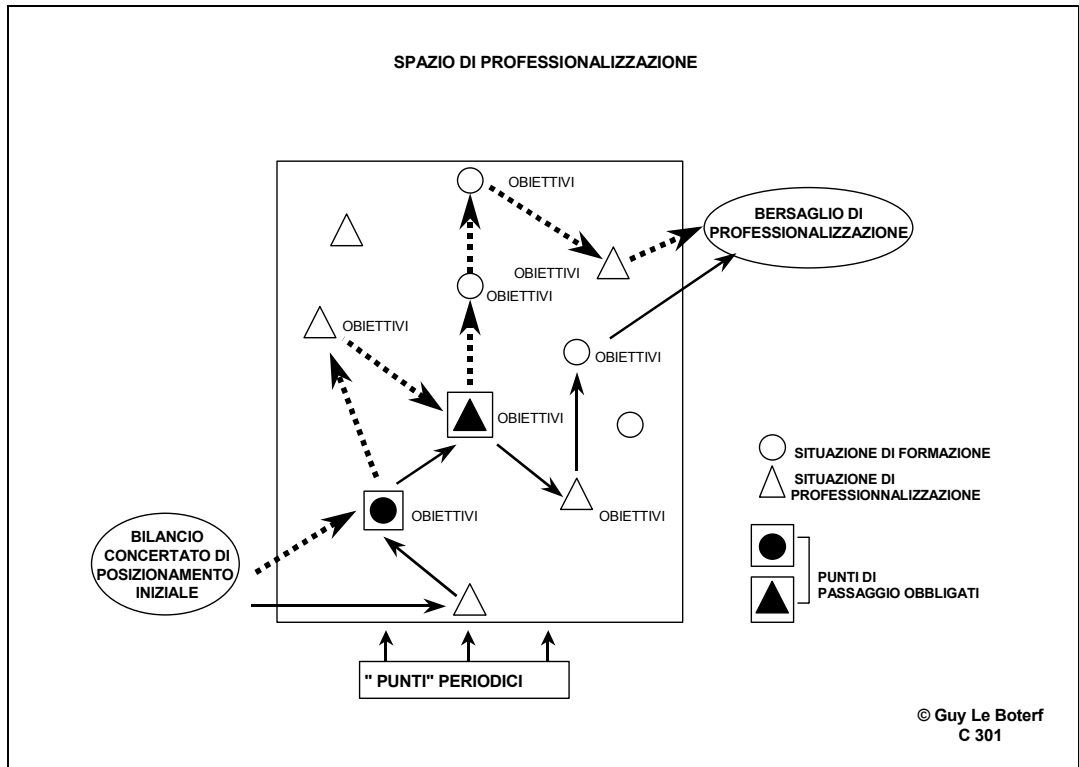
© Le Boterf Conseil
C626

SPAZI E BERSAGLI DI PROFESSIONALIZZAZIONE MAPPA DELLE OPPORTUNITA'



© LE BOTERF CONSEIL
C 316





**UN DISPOSITIVO E DEGLI STRUMENTI
 PER LA « NAVIGAZIONE PROFESSIONALE »**

<input type="checkbox"/> UNA « DESTINAZIONE » DA RAGGIUNGERE	DEI « BERSAGLI DI PROFESSIONALIZZAZIONE »
<input type="checkbox"/> UNA « MAPPA » PER NAVIGARE E TRACCIARE DEGLI ITINERARI	UNA CARTA DELLE « OPPORTUNITA' DI PROFESSIONALIZZAZIONE »
<input type="checkbox"/> UN ITINERARIO NEGOZIATO	DEI PROGETTI CONCERTATI DI PERCORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE
<input type="checkbox"/> DEI POSSIBILI « SCALI »	DELLE « SITUAZIONI DI FORMAZIONE » E DELLE « SITUAZIONI DI LAVORO PROFESSIONALIZZANTI »
<input type="checkbox"/> DEGLI STRUMENTI PER « FARE IL PUNTO »	DEI « BILANCI CONCERTATI DI POSIZIONAMENTO » E DEGLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE E DI COLLEGAMENTO
<input type="checkbox"/> UN DIARIO DI BORDO	NARRAZIONI E AGENDA DI PROFESSIONALIZZAZIONE
<input type="checkbox"/> UNA CONNESSIONE RADIO E DEI CONTROLLORI A TERRA	UN DISPOSITIVO DI ACCOMPAGNAMENTO
<input type="checkbox"/> DELLE CONDIZIONI E DELLE REGOLE DI NAVIGAZIONE	DELLE CONDIZIONI FAVOREVOLI E DELLE REGOLE O DISPOSITIVI DI PROFESSIONALIZZAZIONE

© Le Boterf Conseil
C623

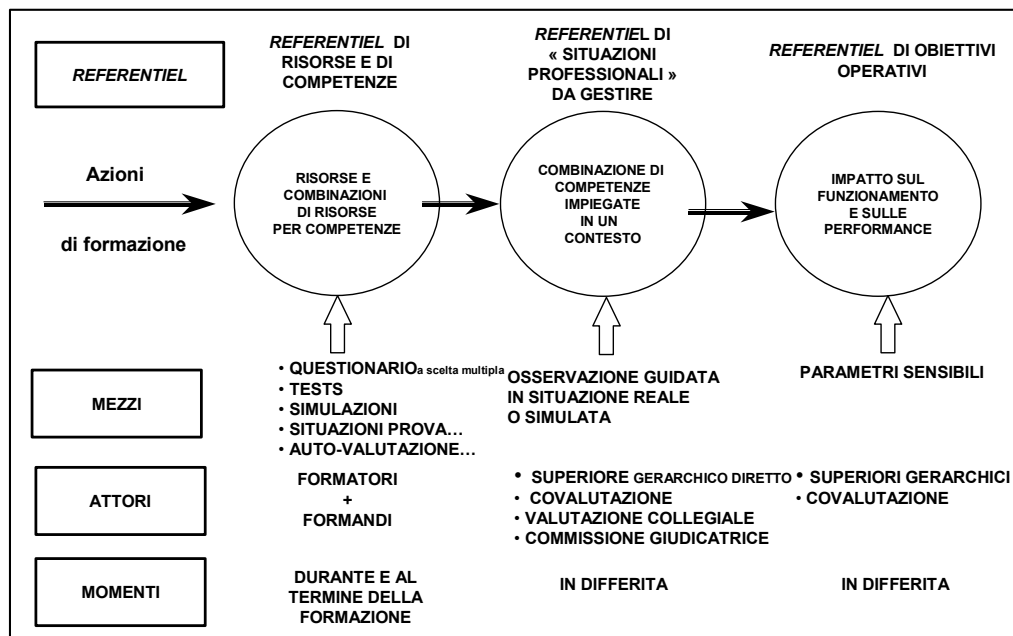




VALUTARE PER PROGREDIRE

EV103

TRE LIVELLI DI VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI DELLA FORMAZIONE



© Le Boterf Conseil EV 100





UN ESEMPIO DI SITUAZIONE PROVA

ESERCIZIO	SITUAZIONE	ATTIVITA' DELLO STAGISTA	DURATA MASSIMA
1a PROVA	PRESENTAZIONE DI 3 NEGATIVI: NORMALE, SOVRAESPOSTO, SOTTOESPOSTO.	▪ RICONOSCERE I TIPI DI NEGATIVI	10 MINUTI
	A PARTIRE DA TRE STAMPE IMPERFETTE CORRISPONDENTI AI TRE NEGATIVI.	▪ ILLUSTRARE LE CARATTERISTICHE DELLA NON QUALITA' DI OGNI IMMAGINE ▪ SPIEGARE LE RAGIONI DELLA NON QUALITA' ▪ INDICARE LE REGOLAZIONI DA EFFETTUARE SUI TASTI « SOVRAESPOSIZIONE » E « SOTTOESPOSIZIONE »	10 MINUTI
2a PROVA	A PARTIRE DA UN NEGATIVO- TEST	▪ SPIEGARE COME REGOLARE IL SOTTOCANALE CORRISPONDENTE	10 MINUTI
3a PROVA	A PARTIRE DA UNA NUOVA EMULSIONE DI CARTA DELLA QUALE SI PRECISANO LE CARATTERISTICHE	▪ SPIEGARE COME REGOLARE IL SOTTOCANALE CORRISPONDENTE	10 MINUTI
4a PROVA	A PARTIRE DAL NEGATIVO TEST	▪ SPIEGARE COME REGOLARE LA STAMPANTE FOTOGRAFICA	10 MINUTI

© Le Boterf Conseil
 ING111

**ESIGENZE PROFESSIONALI
 DI UN'ATTIVITA'(ESEMPI)**

ESIGENZE PROFESSIONALI	
CONDURRE LE CATENE DI MONTAGGIO RIMEDIANDO AGLI INCIDENTI CORRENTI	<input type="checkbox"/> ASSICURANDO UNA PRODUTTIVITA' (ESCLUSI I GUASTI) CONFORME ALLO STANDARD <input type="checkbox"/> PRESERVANDO L'INTEGRITA' DELLA CATENA DI MONTAGGIO <input type="checkbox"/> SGOMBRANDO IMMEDIATAMENTE LA CATENA DI MONTAGGIO DAI PRODOTTI FINITI CONFORMI AL MAGAZZINO

© Guy Le Boterf
 C 502



**SITUAZIONE DI VALUAZIONE (ESEMPIO)
(Operatore ANODI)**

Attività	Criteri di realizzazione	Competenze convalidate	Certificazione esterna
Effettuare delle misure granulometriche	<input type="checkbox"/> Per ogni rilevazione di peso il peso è rilevato senza errori secondo quanto specificato nelle indicazioni operatorie. <input type="checkbox"/> L'influenza della granulometria del bagno sul processo di elettrolisi è esplicitata. <input type="checkbox"/> ...	14 : tarare, calibrare, e utilizzare gli strumenti di misura 15 : controllare l'aspetto fisico degli anodi	

© LE BOTERF CONSEIL
C373